



Osaka Gakuin University Repository

Title	ホテル業の雇用問題に関する研究 －ホテル従業員のキャリア意識面からの分析－ Research on employment issues of hotel industry － Analysis of hotel employee's career awareness －
Author(s)	香坂 千佳子 (Chikako Kousaka)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 43 巻第 2 号 : 47-67
Issue Date	2018.03.31
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

ホテル業の雇用問題に関する研究 －ホテル従業員のキャリア意識面からの分析－

香 坂 千佳子

Research on employment issues of hotel industry －Analysis of hotel employee's career awareness－

Chikako Kousaka

ABSTRACT

The problem of shortage of employees surrounding the hotel industry is becoming serious. Traditionally, in Japanese companies, career formation within the organization has been undertaken under the management style of seniority and lifetime employment. However, with the mobilization of human resources, labor market is formed, employment form changes and work at the hotel Human resources careers are also transforming. In this research, we conducted questionnaires to hotels in Japan and conducted employee awareness surveys. Analysis revealed that autonomous carriers are taking root in the hotel industry.

1. はじめに

我が国の観光産業は、2003年訪日旅行促進事業（ビジット・ジャパン事業）の開始時においては、訪日外国人は521万人であったが、2017年には2,869万人まで達した。2019年のラグビーワールドカップや2020年の東京オリンピック開催など、大きなイベントが続くこともあり、今後も訪日外国人数は、右肩上がりで推移すると思われる。ホテル業は、ここ数年で新規ホテルの開業や既存ホテルのリノベーションなどにより客室数が増加し¹⁾、宿泊稼働率²⁾も高い状況が続いている。また、観光収入としてもボリュームが大きく、日本の観光産業を支えている。ホテル業は、労働集約型産業であるため人材確保と定着は、顧客サービスにおいて重要な要件となる。平成27年度厚生労働省雇用動向調査³⁾によると、宿泊業・飲食業は、他産業と比べると、圧倒的に入・離職率が高い。また新規学卒者の離職状況調査⁴⁾でも、平成26年入社社員の学卒3年以内離職者数は宿泊・飲食業界では50.2%と高く、慢性的な人材不足や、若年層の定着

-
- 1) 週刊観光経済新聞：2016年度のホテル軒数10,101軒（前年度9,967軒）、客室数869,810（前年度846,332）である。

<https://www.kankokeizai.com/> 2018年1月30日

- 2) 国土交通省観光庁：平成28年1月から12月の宿泊稼働率は、リゾートホテル57.3%、シティホテル78.7%、ビジネスホテル74.4%である。特に大阪府は、シティホテルの稼働率が年間を通じて、すべての月で80%を超え、リゾートホテル89.3%、シティホテル87.9%、ビジネスホテル85.4%となり、全国で最も高い値となった。

www.mlit.go.jp/common/001174513.pdf<https://www.kankokeizai.com/>
2018年1月4日閲覧

- 3) 厚生労働省「平成27年雇用動向調査結果」:

www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/16-2/index.html
2017年2月3日閲覧

- 4) 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）」:

<https://www.estat.go.jp/statsearch/files?page=1&layout=datalist&lid=000001162868>
2018年2月3日閲覧

率の低さが目立っている。このような背景の中で、人材を補う非正規社員⁵⁾の労働力は、正規社員と同様にホテルサービスの中心的な役割を担っている。

日本企業は、従来、年功序列、終身雇用という日本的雇用慣行・賃金制度下で、組織内で人材が育成されキャリア形成がなされてきたが、現在では人材の流動化に伴い労働市場が形成され、雇用形態が変化し個人と組織の関わり方が変化している。ホテル業も同様に、人材の流動化が加速し、組織と個人の関係も以前とは異なっていると推測される。働き方に関しては、労働条件、処遇、雇用形態などの課題が以前から議論されているが、未だに改善されていない。

本研究では、ホテル業において入・離職率が高く、さらにこうした流動化はホテル軒数の増加傾向にどのような影響を与えるのか、従業員を取り巻く他者との関係性、ホテルへの帰属意識の面からホテル従業員のキャリア意識を考察する。

2. ホテル業の就業特性

サービスパフォーマンスを維持・向上させるためには、質の高い人材を確保することが重要となる。当該業界の人材を取り巻く状況・環境をまとめると、以下ようになる。

第一に、他産業と比べ、非正規社員の割合が高く、全産業の中で、宿泊業・

5) 厚生労働省「非正規雇用の現状」：平成24年9月、総務省、派遣・有期労働対策部企画課による「非正規雇用の現状」では、さまざまな産業における雇用形態の調査を行っている。調査結果によると、宿泊業・飲食業（両産業は分離されていない）では、正規社員30.8%、派遣社員32.3%、アルバイト31.6%となっている。この数字は、ホテル業は他産業と比べ、正規社員の割合が少ないことを示している。

www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002k8ag-att/2r9852000002k8f7.pdf

2018年2月3日閲覧

飲食業の給与水準⁶⁾は低く、さらに、年間休日数⁷⁾(休日＋有給休暇取得数)も少ない。また、勤務体系は、夜間勤務も含まれたシフト制であり、顧客の無理な要求によるストレス環境でもあるため、3K職場と言われている。

第二に、組織間移動の大きな契機は、新規開業である。その際に管理職として関わることは「自分の街」を作るというホテル従業員の夢を実現することになる。ホテル側から見ると、立ち上げを円滑に行うために、プロフェッショナル度の高い人材を必要とする(上野山・山下、2002)。

第三に、経営形態、機能、資本、立地条件などにより細分化され、それぞれ、コアとなるサービスのあり方が異なっている。そのため、多様なスキルを有する人材が求められる。また、独自のサービスを重視するという人的資源面の特徴がある(上野山・山下、2002)。

第四に、業務の専門化が進んでいる。総務・人事・会計・資材・技術といった管理部門、顧客と直接接点を持つ宿泊部門、団体催しを行う宴会・料飲・調理部門、レストラン部門などそれぞれ、プロフェッショナル度の高い人材が必要となる。これは、サービス業の特性が反映され製造業とは異なる(呉、1997)。

第五に、専門に特化した従業員、現場対応、ホテル運営に携わりマネジメント業務に関わる従業員などで構成されるが、近年では、部門の壁を越えた多能工的な働き方が求められる。

以上がホテル業の就業特性となる。

6) 平成27年度「国税庁：民間給与実態統計調査、標本調査結果」：宿泊業・飲食業の平均給与は236万円で、全産業の平均420万円よりかなり低く、全産業中、最も低い。

www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/minkan2015/minkan.htm

2018年2月2日閲覧

7) 平成27年度「厚生労働省：就労条件総合調査」：宿泊業・飲食業の1企業平均年間休日総数は、年間休日数(休日＋有給休暇取得数)は、全産業中最も少なく、年間95.3日である。

www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/15/ 2018年2月2日閲覧

今後も、新規ホテル開業軒数の増加に伴い、人材が流動化すると予想される。このような側面から、組織にとって、サービスに対するプロフェッショナルな対応ができ、多様な職種に対応できるキャリアを持つ人材の確保が必要となる。

3. 先行研究のレビュー

3-1 組織内キャリアと自律的キャリア

キャリア研究では、組織内キャリア、自律的キャリアの枠組みで議論される。組織内キャリアは、長期的な雇用保障と一定水準の昇進が背景にあり、個人は組織に帰属することで、組織が個人に対して責任を持ち、成功の基準は組織内の職位や給与・報酬であり、鍵となる組織への態度は組織コミットメントであった（Hall, 2004）。また、キャリア初期においては上司との垂直的交換関係が重視される（若林、1988）。このことは、個人と組織との相互的關係を意味し、組織が個人のキャリアに強く関与していることを表している。

一方で、1990年代以降、個人に着目した自律的キャリアの議論が活発になった。Arthur and Rousseau (1996) は、一つの企業でキャリアを積み組織内キャリアに対して、組織や産業などの異なる雇用者の壁を越えて形成されるキャリアをバウンダリーレス・キャリア（Boundaryless Career）という概念で表わした。バウンダリーレス・キャリアの実証研究は、Saxenia (1996) の米国シリコンバレーのIT技術者の研究、Jones (1996) の米国の映画業界での研究など、流動的な労働市場に多くみられる（Granger, Stanworth and Stanworth, 1995; Chohen and Mallon, 1999; Dex, Willis, Paterson and Sheppard, 2000）。

次に、Hall (1976, 2002) が提唱した特定の組織に囚われることなく環境に適応していくプロティアン・キャリア（Protean career）は、個人が主体的に

キャリアに責任を持ち、組織からの評価ではなく、個人の職務満足や成長感など心理的な成功を目指し、自分の内的な意思を強調するキャリアである (Briscoe, Hall and Frautschy DeMuth, 2006)。

日本においては、以前は終身雇用を前提とする人事システムであったため、自律的なキャリア意識は十分に発達していなかった。その結果、従業員が専門性を高める意欲が不足し、プロフェッショナル人材が社内で評価される仕組みもほとんど用意されてこなかった。しかし近年では、企業環境が変化し、個人が能動的に関与する自律的なキャリアの重要性が指摘されるようになってきた (花田・宮地・大木、2003)。このように、組織内キャリアと自律的キャリアは、対峙した概念で議論されている。ホテル業でも、バウンダリーレス・キャリアの概念が当てはまるのではないかという検証あり、ホテル従業員のキャリア志向の特徴は、職位を高めることと、より高いブランド力をもつ新しいホテルへの移籍を同時に満たす組織間移動であると指摘している (上野山・山下、2013)。また、飯嶋 (2011) は総支配人のキャリアパスと女性従業員のアンケート調査を実施した結果、企業内でキャリアを積み上げる、または、外部労働市場を利用してキャリアを積み上げる人が存在していることを明らかにし、ホテル従業員のキャリアは、組織的キャリアと境界のないキャリアのハイブリッド型であると結論づけている。

3-2 キャリア発達

キャリア発達の概念は、Persons (1909) が、個人と職業をマッチングさせることが大切であるという特性因子理論 (Trait and Factor Theory) から発展した。この概念は、個人の職業選択には、①明確な自己理解 (適性、能力、興味、希望、資質、限界、その他の特性)、②職務分析 (求められる資質、デメリット、メリット、報酬、機会、将来性)、③理論的推論 (①と②をマッチング) の3段階のプロセスが必要であるとしている。その後、Super (1957)

は、過去の職業選択を手がかりに将来の目標を設定していく、回顧と展望のプロセスがキャリア発達であると考えた。Shine (1971) は、組織内において、①垂直移動（昇進）、②円周移動（スキルの拡充）、③放射線移動（組織内移動）をしていくことでキャリア発達が促されるとして、3次元モデルを提唱した。

日本のキャリア発達の研究において、平野（1999）は、中間管理職が自ら経験してきたキャリアについて回顧・意味づけし、将来に対するキャリア発達の方向性と可能性を展望するプロセスを調査し、その結果、組織が提供するキャリアパスの多様性と社員個人のキャリア志向性が適合することによりキャリア発達が促進されることを示した。また、山本（2007、2009）は、従業員のキャリア発達に影響を及ぼす組織的要因を検討した。この研究では、キャリア発達をキャリア満足、昇進可能性認知、専門性の3つの側面から捉え、その上で評価・昇進の適切性、積極的な教育訓練、雇用保障といった人的資源管理施策に対する認知が、3つのキャリア発達に対する主観的認知を経由して離転職意思に影響することを明らかにした。自律的キャリアの議論では、組織が個人に関与するのではなく、個人が独自に能動的にキャリア形成に関与していくことが強調されてきたが、その一方で、企業の組織的施策は従業員のキャリア発達に密接に関わりあっているのである。とはいえ、組織的要因と従業員のキャリア発達との関係についての実証的な研究は十分とはいえない。また、日本におけるホテルの組織的要因とキャリア発達との関係を分析した研究にいたっては、ほとんど皆無であるといえるであろう。

3-3 承認と誇り

職場で接する他者との関係は、自己のアイデンティティの形成に影響を及ぼす。社会的アイデンティティの理論によれば、人は所属する集団や組織によって自己のアイデンティティの一部を認識する。Tyler and Blader (2001) は、

集団としてのアイデンティティを強化する要因について、「誇り (pride)」と「尊重 (respect)」に着目し、後者の尊重について、集団内の他者から尊重あるいは、承認されることで自分の地位が確立し、その集団に対するアイデンティティが高まる。分析の結果、組織において尊重または承認に関する知覚は、職務の役割内行動と役割外行動に有意な影響を与えていることを実証した。

太田 (2011) は、公益企業、サービス業、派遣企業、病院の従業員を対象に、承認が心理的態度に及ぼす影響について実証研究を行い、その結果、組織・集団あるいは個人への承認は、自己効力感、内発的モチベーション、挑戦意欲、組織への貢献意欲、組織への一体感、評価・処遇への信頼感、会社に役立っている感覚に影響を及ぼすことを確認した。

承認という形で能力や成果に対するフィードバックは、従業員の自己イメージや自己認識の明確化を促すことで、自律的なキャリアを形成すると考えられる。また、ホテルでの業務は、人的サービスを提供することから、具体的な職務上の成果や成長の度合いを一個人で認識することは困難であり、それらを判断するための拠り所は、日々の業務において密接な関わりを持つ上司や同僚そして顧客といった関係者からのフィードバックであると思われる。そこで、他者から貢献やサービスの価値を認められることで、彼(彼女)らのキャリアや職業人としての能力に対する肯定感が形成されることが予想される。

一方、「誇り」は肯定的な自己意識的感情であり、自らの行動、発言、特徴などが他者より優れている、または望ましいと評価された時に経験する感情である (Tangney & Fischer, 1995)。他に、自ら名誉に思ふ気持ちをさし、会話にも文章にも使われる和語であり、自分に関係する他人のことを自分に引きつけて感じる場合などの表現である (中村、2010)。Smith & Tyler (1997) は、“pride” と “respect” の二つを用いて社会的アイデンティティ理論を概念化した。“pride” は、成員が所属集団に対して、全般的な価値評価であり、社会の中における所属集団の位置づけの査定とし、“respect” を、成員が集団内で

取る自己に対しての評価で、集团の一員としての社会的評判としている。

4. 研究目的と調査票

本研究では、ホテル業が有する、高い成長率にも拘わらず入・離職率が高いという問題に対して実証的な知見を得るため、調査票調査を行った。調査票は、キャリア発達、他者からの承認、組織への誇りという3つのカテゴリーと被験者の属性から構成されている。

キャリア発達に関しては、キャリア満足、昇進可能性認知、専門性の3つの側面から捉えている山本（2007）の10項目を引用した。具体的にキャリア満足は、過去から現在までのキャリアに対する満足感を示す。昇進可能性認知は、所属組織において将来的な昇進に対する可能性を示しており、従来の組織内キャリア的志向に焦点を当てた指標である。専門性は、過去からの経験で獲得した市場横断的に評価される技能・スキルを示した指標である。キャリア発達の尺度については、山本（2007）において、すでに信頼性と妥当性が検証されているが、本研究の被験者がホテル従業員に特化していることから、因子分析を実施し、尺度の信頼性と妥当性を再検討した。

他者からの承認に関しては、職場での彼らの心理的要因が他者である上司、同僚、顧客から影響されるかを捉えるように設定した。上司からの承認は、Blader and Tyler（2009）で開発された項目を参考に5つの測定項目、同僚からの承認は、Tyler and Blader（2001）を参考に5項目を作成した。顧客からの承認は、人事担当者とホテル従業員に対するインタビューを参考に独自に4項目を設定した。

組織への誇りは、ホテル従業員が提供する日々のサービスは、各ホテルの独自性に沿った形で展開される。このことは、所属するホテルに一定程度同一化して、企業特殊的な知識・技能を身に付けることが、高品質サービスを提供す

るための条件となることを意味している。筆者のインタビュー調査でも、ホテル従業員の多くが所属するホテルの社会的な評価や、他ホテルとの優位性を意識しながら仕事をしていることが確認された。競争の激しいホテル業界においては、こうした外部評価やホテルの優位性に対する肯定的な感情は、仕事を継続していく上で重要な要因である。そこで、藤村（2011）が行った調査で、ホテル従業員がホテル組織に対して個客資産、労働市場、市場資産の3要因についてホテルブランド価値としてどれくらい知覚しているかを測定した調査の質問項目が、インタビューによって働いているホテルに対する誇りを意味していることが確認できたので、質問項目をそのまま引用した。因子名をマネジメントに対しての誇り、ブランド力に対する誇り、ホテルサービスに対する誇り、とした。上記質問項目は、図表2に示している。これらの質問は、デモグラフィック項目を除いて、「全くあてはまらない」から「大いにあてはまる」までの7点尺度のリッカート・スケールを用いた。

調査は、2012年11月から2013年1月にかけて実施された。調査対象は、宴会、コンベンション、ウエディングなど幅広いサービスを提供する日系ホテルで、兵庫県のAホテル、奈良県のBホテル、福岡県のCホテル、佐賀県のDホテルである。これらの4ホテルの従業員733名に各ホテルの人事部を通じて調査票を配布し628名から回答を得た。調査対象者の内訳は、男性366名（60.7%）、女性237名（39.3%）であった。有効回収数は、学生アルバイトを除外した非正規社員も含み、86.4%となった。分析対象者の平均年齢は37.3歳、現ホテルの平均勤続年数は9.6年、非管理職428名、管理職81名であった。また、雇用形態としては、正規社員438名（男性：291名（65.7%）、女性：147名（33.2%））、非正規社員165名（男性：75名（45.5%）、女性：90名（54.5%））であった。転職経験者の割合は、1回が11.0%、2回以上が8.2%であった。

5. 調査結果の分析

ホテル業は成長産業であり、若年層の就労先として人気も高く、多くの就業者を必要としている一方で、最も入・離職率が高い職業である。なぜ、このようなミスマッチが起こるのであるのか。本研究では、こうした問題に対しキャリア発達、他者からの承認、組織への誇り、という観点より分析する。また、分析対象として、あらゆる年齢の従業員について、正規、非正規社員、両者を対象に分析した。ホテルの従業員は、他者から認められ、褒められるといった経験を積み重ねることにより、接客の技能が高まっていくと考えられる。ホテル業務への自信が得られ、さらに高いサービスを実現できる職場があれば、転職をしてでもチャレンジする考え方が醸成されるのかもしれない。こうしたホテル業でのキャリアは他の業態にはない仕組みであり、離職率の高さと関係があると考えられる。

図表 1 ノンパラメトリック検定結果

	キャリア			承認			誇り		
	満足	昇進可能性認知	専門性	上司	同僚	顧客	マネジメント	ブランド	サービス
年齢	4383.5 0.000***	4673.0 0.001***				4560.0 0.000***			4462.0 0.000***
性別	32009.5 0.000***	33980.0 0.000***	32009.5 0.000***		34789.5 0.000***				36085.0 0.000***
正規－非正規		25672.0 0.000***				22612.5 0.000***	31256.5 0.035*		
転職経験	21194.0 0.000***		21194.0 0.000***			22410.5 0.002**			

上段：Mann-WhitneyのU *p<.05 **p<.01 ***p<.001
下段：漸近有意確率（両側）

図表 1 は、調査対象者の年齢、性別、正規－非正規社員、転職経験という属性と、キャリア発達、他者からの承認、組織への誇りに関する 3 つのカテゴリ

リーについて、対応する要因ごとにMann-WhitneyのU検定を行ったものである。この分析結果より、正規—非正規社員間では、昇進可能性認知や顧客からの承認、マネジメントに対する誇りなどに、意識の違いがあることが分かった。また、年齢が高くなるほど、キャリア満足、昇進可能性認知と顧客からの承認だけではなく、サービスの誇りが高くなることが示されている。一方、性別では、キャリア発達において差異が認められたが、転職経験では、組織の誇りに対して差異が認められなかった。

次に、ホテル従業員はどのようなキャリアを意識しているのかを分析するため、因子分析を行った。調査票の質問項目、因子分析結果を図表2に示す。

因子分析は、35項目の質問について行い、Kaiserの正規分布を伴うプロマックス法で7回の回転で収束した。因子分析の結果、第1因子には、上司からの承認に関する項目が抽出された。分散は27.44%と大きな説明力を有する因子となった。この因子は、個人と組織の関係性の度合の強さであると考えられる。第2因子は、顧客からの承認に関する項目によって構成されることから、顧客との関係性の度合いの強さと考えられる。分散は9.52%であった。第3因子は、マネジメントに対する誇りに関する項目によって構成される。分散は8.40%である。結果的に3つの因子の分散の合計は45.36%であった。つまり、今回の調査対象となったホテル従業員は、上司あるいは、顧客との関係性、さらに、現在、働いているホテルの職場自体に魅力を感じているかどうかで特徴付けることができる。以上、調査票について、属性間の検定と因子分析を行ったが、その結果を再度、まとめると以下になる。

- ① 年齢が高い従業員ほど、キャリアに対して満足度が高く、将来の昇進に対する期待も高い。また、顧客からの承認が高く、ホテル独自在提供しているサービスに対する誇りが高い。
- ② 女性従業員は、キャリア満足、専門性、昇進可能性認知が高い、また、同

図表 2 質問表と因子分析結果

尺度名		質 問 項 目	因子分析結果		
			第1因子	第2因子	第3因子
キャリア意識	キャリア満足	・これまでのキャリアで、技術の知識の習得状況の面では満足している。 ・これまでの自分のキャリアにおいて、得た成果に満足している。 ・これまでのキャリアの達成状況に、満足している。	-0.064 0.024 0.069	-0.085 -0.031 0.049	0.056 0.030 -0.034
	昇進可能性認知	・このホテルで、昇進する多くのチャンスを期待している。 ・このホテルで、現在の職位以上に昇進するチャンスがある。 ・将来、頻繁に昇進することが予想される。	0.032 0.070 0.017	0.117 -0.018 -0.034	-0.009 -0.035 -0.029
	発達性	・ブライバートを含めて、社外で何らかの収入を得られる知識・技術がある。 ・現在担当している職務以外に、社外の人に誇れる技術がある。 ・今のホテルを離れても他企業や独立開業して、現状もしくはそれ以上の収入を得られる自信がある。	-0.002 -0.013 -0.064	-0.012 0.033 -0.024	-0.009 -0.015 0.058
	専門性	・現在の職務および職務に関連する知識・技術を持ち、社外の人にも自信を持って教えられる専門的な知識がある。	0.001	0.002	0.019
	上司からの承認	・職場の上司は、あなたの仕事を高く評価している。 ・上司は、あなたの職場での貢献を高く評価してくれる。 ・職場の上司は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。 ・職場の上司は、あなたの仕事の意見や提案を尊重してくれる。 ・あなたは上司から、貴重な考えや意見を持った人間だと認識されている。	0.943 0.908 0.920 0.902 0.869	-0.037 -0.047 0.003 0.009 0.052	0.053 -0.012 0.023 0.001 -0.003
他者からの承認	同僚からの承認	・職場の同僚は、あなたの意見や提案を尊重してくれる。 ・職場の同僚は、あなたのしている仕事を尊重してくれる。 ・職場の同僚は、あなたの職場での貢献を高く評価している。 ・職場の同僚は、あなたの仕事を仲間の一員として扱っている。	0.108 0.038 -0.050 0.206	0.021 -0.007 -0.048 -0.033	0.045 -0.037 -0.063 -0.151
	顧客からの承認	・私のサービスを受けたお客様が、再度、ホテルを利用してくれているという経験を持っている。 ・お客様が、自分の名前と顔を覚え、再度、ホテルを利用しているという経験を持っている。 ・自分なりの創意工夫や、心のこもったサービスでお客様に喜んで頂いた経験を持っている。 ・お客様から感謝のお手紙を頂いた経験を持っている。 ・喜びや感動、最高の「ありがとう」の一言を、お客様から得ているという実感がある。	0.068 -0.008 -0.067 0.026 -0.027	0.574 0.878 0.939 0.931 0.812	0.014 -0.038 -0.018 -0.010 0.092
	マネジメントに對しての誇り	・私は、現在勤務しているホテルの「成長力」に、魅力を感じて就職（勤め先として選択）した。 ・私は、現在勤務しているホテルの「職場環境」に、魅力を感じて就職（勤め先として選択）した。 ・私は、現在勤務しているホテルの「事業内容」に、魅力を感じて就職（勤め先として選択）した。 ・私は、現在勤務しているホテルでの「仕事のやりがい」に魅力を感じて就職（勤め先として選択）した。	0.014 0.007 -0.002 0.067	0.056 -0.048 -0.038 0.066	0.857 0.878 0.854 0.771
	ブランド力の誇り	・市場では、現在勤務しているホテルの知名度は高い。 ・市場では、現在勤務しているホテルは、そのホテルの属するブランドカテゴリーにおいて一流のブランドとして認知されている。	-0.070 -0.104	-0.086 -0.027	0.174 0.051
	組織への誇り	・私の周りにおけるこの地域（現在勤務しているホテルの立地地域）で、ホテルを探している人がいれば、現在勤務しているホテルを勧めたい。 ・現在勤務しているホテルの宿泊客は、非常に満足している。 ・この地域で私が宿泊することになった場合、私は現在勤務しているホテルを第一に選択したい。 ・総合的に見て、現在勤務しているホテルは、品質の高い宿泊サービスを提供している。 ・市場では、現在勤務しているホテルは、高い信頼を得ている。	0.002 0.020 0.099 -0.027 -0.027	0.024 0.094 0.036 0.001 -0.050	0.041 -0.079 -0.111 0.026 0.021
因子抽出法: 主成分分析 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法（7回の反復で回転が収束）			27.44	9.52	8.40

僚からの承認が高く、ホテル独自のサービスに対する誇りも高い。

- ③ 正規社員は非正規社員に比べて、昇進可能性に対する期待が高くなり、顧客からの承認も高く、ホテル経営に対する誇りが高い。
- ④ 転職経験のある人は、キャリア満足、専門性に対する自信が高く、顧客からの承認が高い。
- ⑤ 女性・年齢が高い人ほどホテルサービスの仕事に対して意識が高い。
- ⑥ キャリア発達は、それぞれの属性間で異なる結果を示し、ホテル従業員のキャリア意識の特徴を示すことができる。
- ⑦ ホテル従業員は、上司、顧客からの承認という二つの要因で説明できる。これは、上司との関係性あるいは顧客との関係性が強い弱い、という二つの要因がホテル従業員のキャリア意識の特徴を表していると考えることができる。

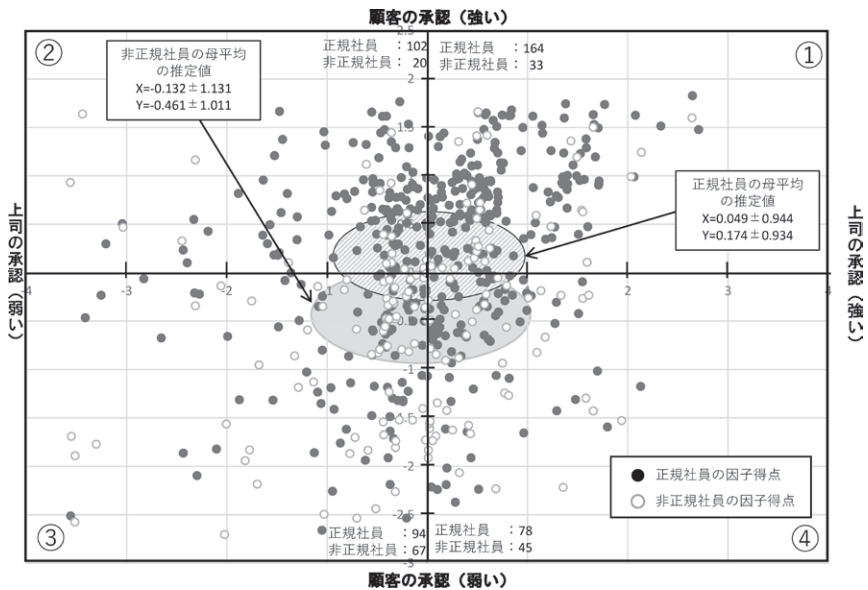
以上のような結果となった。この点について、さらに検討を加えたい。ノンパラメトリック検定の結果、顧客からの承認は、年齢、正規－非正規、転職経験といった属性間で有意差が認められたが、上司からの承認に対しては、被験者の属性間で有意差が認められなかった。また、図表2が示すように因子分析の結果、第1因子として上司からの承認が、第2因子として顧客からの承認が検出された。つまり、被験者全体の意識は、上司からの承認と顧客からの承認によって規定できる。雇用形態として正規と非正規社員の意識分布の差を確かめるため、被験者全員の因子得点を第1因子と第2因子よりなる空間上にプロットし、確認した。横軸(X軸)に第1因子である上司からの承認を、縦軸(Y軸)に第2因子である顧客からの承認としてプロットした(図表3参照)。図中、黒丸は正規社員、白丸は非正規社員を表す。

図中には、それぞれの母平均の推定値が示されているが、正規社員は顧客からの承認が強い。また、非正規社員の中にも、上司や顧客からの承認が強いも

のが存在しているが、多くの非正規社員は上司、顧客からの承認が弱いという結果になった。

以上、分析結果について述べてきたが、図表3については、更なる考察が必要である。というのは、図表3は、因子分析から得られた第1因子と第2因子についてプロットしたものであり、これらの2因子による説明では、全体の37%ほどの説明力しか有していない。したがって、今回の調査結果を100%反映したものではない点を考慮する必要がある。しかし、この分析から、ホテル業の従業員の意識は、大きく4つのパターンがあることが示される。図表3の2つの軸によって構成される4つの象限である。それぞれのタイプ（象限）は、等分の従業員数から構成される。まず、右上の象限①は、上司との関係性、顧客との関係性、共に強いグループである。同様に、象限②は、顧客との

図表3 因子得点プロット



関係性は強いが上司との関係性は弱い、象限③は、上司との関係性、顧客との関係性、共に弱いグループ、象限④は、上司との関係性は強いが顧客との関係性は弱いグループを表している。また、正規社員は象限①に、非正規社員は象限③に多く分布していることが分かる。

6. まとめ

本研究のまとめとして、なぜ、ホテル業では入・離職率が高いのかという問題について考察を行う。前章では、因子分析結果から第1因子（上司からの承認の軸）と第2因子（顧客からの承認の軸）より構成される2次元空間を示し、正規、非正規社員、それぞれをプロットした。その結果を受け、第1因子の「上司からの承認」では、上司との関係性が強いという現象は、個人と上司の関わりを意味し、その結果、組織内において職務に対する満足度が高くなり、自発的な行動を誘発する可能性が考えられる。これは組織と個人の相互関係を意味する。一方、上司との関係性が弱いという現象は、個人が主体的にキャリアを歩む自律的キャリアの傾向があるとも捉えることができる。第2因子の「顧客からの承認」は、ホテルサービス業務において、従業員と顧客との密接な関係を意味する。それは、職業人として、サービスの技能に対する肯定感が形成されることに関係すると考えることができる。次に、今回の分析では、上司の承認を意識している非正規社員と、正規社員の中でも顧客からの承認を強く意識している従業員、が存在することが明らかになった。この点を考えると、ホテル業では、自律的キャリアの存在を前提に説明する方が、ホテル業の流動化の実態を表しているように思える。というのは、上司や同僚からの承認よりも顧客の承認が強いことは、さらには個人の転職経験がサービスの専門性をより認知し、キャリアを積むにしたがって高まっていることもこうした実態であることを支持している。また、現在、右肩上がりホテル軒数が増加

している。このような背景の中で個人のサービス技能（専門性）を生かすことのできる新しいホテルが増え、そこで働く機会を得ることにより、ホテル業という、独特の、流動性を有した労働市場が形成されつつあることを示唆している。そのため、正規社員の中にも、ホテルサービスの技能を修得することを、ホテル内での昇進よりも、職務や個人のスキルなど仕事に関連することを重要視する自律的なキャリアが存在している。

一方で非正規社員の多くが、上司、顧客からの承認に対して意識が低いことが示された。この結果は、顧客との関係性を重視するホテルサービスの特徴を考えると、ホテル業にとっての非正規社員の意識の在り方に関しての課題が浮き彫りになった。このことは、人材の流動化の要因の一つになると考えられる。

こうした、キャリアに対する意識と雇用のミスマッチが、ホテル業において入・離職率が高い要因の一つになっているのではないかという見方ができる。

我が国では、未だに年功序列や終身雇用という強い就業意識が根付いているが、それは、従業員が、ホテル内での昇進を第1と考えることと同義である。一方で、ホテル業のような成長産業では、雇用機会が増えることによって、より個人が成長できる環境で能力を発揮したいという、自律的なキャリアを目指し、職業人としての自分自身の価値や意義を見出したい個人が存在しているように考えられる。このような意識の変化を捉えて、組織の役割として、人材育成の強化は一つの方法である。例えば、ホテルサービスに特化した資格だけでなく、茶道や華道といった日本の伝統文化の修得、海外ホテル学校のサマースクールへの参加、留学制度、TOEIC Program導入などの機会を増やし、今以上に、個人スキルの向上を積極的に組織が推進することによって、熟練したサービススキルの高い人材を多く輩出することができれば、サービスの付加価値の向上にも繋がる。しかし、一方でこうした取り組みは、サービススキルの高い人材の流動化をもたらす可能性が高くなると考えられるが、自律的なキャリア意識が芽生えているホテル業の現状や近年の働き方から考えても流動化を

止めることは難しい、であれば、熟練したサービススキルの高い人材の流動化を促すことがホテル業全体の価値創造を生み出すことができるのではないだろうか。

今回の分析を通じて、本研究の独自性は、今後の当該業界の人材確保や定着率などを考える上で、ホテル業に従事する人材のキャリア意識を示した。分析結果から人材の流動化の要因として、少なからず自律的キャリアがホテル業界の中に根付いてきていることを明らかにした点である。

最後に本研究の課題を述べておきたい。ホテル従業員のキャリアに関して、初期・中期キャリアに焦点を絞り、もう少し深く分析する必要がある。また、人的資源管理施策の視点での検討がなされていないため、結果においては不十分な点は否めない。今後は、これらを含めて分析を行い、それに加えて外資系ホテルや老舗ホテル、また国際比較の調査を行うことで、より精度を高め、本研究の分析結果に関する一般化の可能性を検討していきたい。

＜引用文献＞

飯嶋好彦（2011）『フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理』学文社。

上野山達哉・山下勝（2002）「ホテル産業におけるキャリア形成と人的資源管理」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』（5）、pp.53-54。

上野山達哉・山下勝（2013）「ホテルワーカーの職業的コミュニティとキャリア形成」（金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究：専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房、第6章所収）。

太田肇（2011）『承認とモチベーション－実証されたその効果』同文館出版。

呉美淑（1997）「従業員の教育訓練参加の影響要因に関する研究－ホテル業界の経営形態による差を中心として－」『三田商学研究』40(5)、pp.69-87。

中村明（2010）『日本語語感の辞典』岩波書店。

- 花田光世・宮地友紀子・大木紀子（2003）「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビュー』51(1)、東洋経済新報社、pp.6-23。
- 平野光俊（1999）『キャリア・ドメイン－ミドル・キャリアの分化と結合』千倉書房。
- 藤村和宏（2011）「サービスのブランド価値が従業員に及ぼす影響に関する考察：ブランド価値を駆動因として形成される市場と組織を結ぶ好循環の可能性について」『香川大学経済論叢』83(4)、pp.29-92。
- 山本寛（2007）「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係：キャリア発達の観点から」『産業・組織心理学研究』20(2)、pp.27-39。
- 山本寛（2009）『人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究』中央経済社。
- 若林満（1988）「組織内キャリア発達とその環境」若林・松原敏浩編『組織心理学』福村出版。
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006) “Protean and boundaryless careers: An empirical exploration” *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Blader, S. L. & Tyler T. R (2009). “Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior” *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Cohen, L. & M. Mallon (1999) “The transition from organizational employment to portfolio working: Perceptions of ‘boundarylessness’”, *Work, Employment and Society*, 13, (2), 329-352.

- Dex, S., Willis, J., Paterson, R. & Sheppard, E. (2000) "Freelance workers and contract uncertainty: The effects of contractual changes in the television industry", *Work, Employment and Society*, 14(2), 283-305.
- Granger, B., Stanworth, J and Stanworth, C. (1995), "Self-employment career dynamics: The case of 'unemployment push' in UK Book-Publishing", *Work Employment and Society*. 9(3), 499-516.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. Glensview IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hall, D. T. (2004) "The protean career: A quarter-century journey" *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Jones, C. (1996) "Careers in project networks : The case of the film industry", in Arthur, M. B. and D. M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Saxenian, A. (1996) "Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley", in Arthur, M. B. and D. M. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1971) "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme" *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Smith, H. J., and Tyler, T. R. (1997). Choosing the right pond: The impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(2), 146-170.
- Super D. E. (1957) *The Psychology of Careers - An Introduction to Vocational*

Development. New York: Harper & Brothers.

Tangney, J. P & Fischer, K. W. (Eds), (1995). *Self-conscious Emotions: The psychology of shame, Guilt, embarrassment, and pride*. New York: Guilford Press.

Tyler, T. R. & Blader, S. L (2001) “Identity and cooperative behavior in group”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.